

第4章 中国の農村企業経営と地方政府の役割 所有 構造改革後の江蘇省X 鎮での事例より

著者	堀口 正
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
シリーズタイトル	アジ研選書
シリーズ番号	24
雑誌名	中国「調和社会」構築の現段階（現代中国分析シリ ーズ5）
ページ	111-141
発行年	2011
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00016932

第4章

中国の農村企業経営と地方政府の役割

—所有構造改革後の江蘇省X鎮での事例より—

堀口 正



はじめに

1. 問題の所在

1980年代以降、中国の農村企業（郷鎮企業）は、郷や村などの政府所有の企業として、著しい成長を遂げてきた。たとえば、1980年には、企業数142万社、従業員数3000万人、付加価値総額285億元であったのが、1995年には、それぞれ2203万社、1億2862万人、1兆4595億元へと増加した（中国郷鎮企業年鑑編輯部[1995]）。しかしながら、1990年代以降、市場での競争の激化や、従来の供給不足から供給過剰に直面し、農村企業の経営状況は、次第に厳しくなっていた。

そうしたなか、1997年の中国共産党第15回全国代表大会（以下、第15回党大会）で、私有企業が「社会主義経済の補足」から「社会主義経済の重要な構成部分」に格上げされたのを契機として、中小規模の国有企業においては、企業の所有構造自体にメスを入れ、企業全体ないし、企業の株式の一部を民間人に売却すること（すなわち私有化）によって、経営の自立を促すという方策がとられるようになった（丸川[2002]）。同時に、農村企業も前述の状況を打開し、安定的な経営を持続するために、経営システムや所有構造改革が実施されてきた。

本章では、1990年代以降に実施された、所有構造改革以降、地方政府による企業経営への関与や、それによる企業経営・財務の特性がどのように変化したのかを江蘇省X鎮の全企業を対象にして分析する。

2. 先行研究

改革・開放以降、中国の企業改革は、おもに2つの側面から実施されてきた。1つは国有企業改革であり、もう1つは非国有企業の発展（私営企業と外資企業の発展）である。そのうち、前者の改革については、3つの段階を経て現在に至っている。第1段階は、1978年末から1984年9月までの時期で、おもに企業自主権の拡大（「放権讓利」）が実施された。第2段階は、1984年10月から1993年10月までの時期で、そこでは経営システムの改革（「両権分離」）が行われた。第3段階は、1993年11月から現在までの時期で、「会社法」（「公司法」）などの制定を通じて、現代企業制度の確立、国有企業の戦略的改編などが実施された（陳・王[2009]）。

こうした企業改革の成果について、これまでの研究では、当然のことながら肯定派と否定派に分かれて議論が展開されている。まず肯定派として、グローブスらの研究を挙げることができる。グローブスらは、国有企業の問題点は、所有側（国家）と経営側（企業経営者）との間に距離があり、この距離を縮めるためには、経営側に権限を移譲し、かつそれを通じた生産性向上のインセンティブを付与することであると述べている（Groves et al. [1994]）。もう1つは、大塚らの研究である。大塚らは国有企業のなかから、鉄鋼業82社（有効標本は80社）へのアンケート調査と標本の分析を行い、その結果、利潤分配制度の導入が企業の利潤動機を刺激し、経営者や従業員の労働意欲を高めたことが明らかになったと述べている（大塚・劉・村上[1995]）。大塚らの研究は統計的分析を通じて、企業改革の成果を評価したものとみなせる。

それに対して、否定派として、和田の研究を挙げることができる⁽¹⁾。和田は、国有企業（標本数795社、対象期間1991～1995年）への調査分析を通じて、1994年と1995年を除き、全要素生産性が伸びていることを明

らかにする一方で、財務パフォーマンスが低下していることを指摘している。こうした生産・財務パフォーマンス乖離の問題には、政府と経営者・インサイダーの間に生ずるエージェンシー問題と、所有者である政府側が所有権を行使しないという問題の2つが存在していると考えられてきたが、和田は、これらパフォーマンスの低下の原因が、製造費用の高騰ではなく、管理費用や財務費用の増加にあるとし、そしてそれは分権化と「部門所有」という慣習経済的要因によると結論づけている（和田 [1997]）。

一方、農村企業の改革については、近年、おもに所有制度の角度から多く議論がされてきた^④。1つは、曖昧な所有制度についての議論である。たとえばチェとチェンによれば、地方政府が農村企業の経営に介入する理由として、第1に、法律が整備されていない状況では、国家による任意の利益収奪を招きやすいこと、第2に、資本市場が不完全で未発達であることから、モラル・ハザードを導くこと、第3に、金融システムの未整備によるソフトな予算制約の問題が避けられないことなどを挙げている。つまり、国家あるいは地方政府からの企業経営に対する関与が避けられない状況下では、所有制度を曖昧にしておくことの方が、かえって地域経済の発展に寄与し、かつ取引上のリスクも軽減でき経営が安定する（Che and Qian [1998]）。

もう1つは、農村企業の「所有権と経営権の分離」をめぐる議論である。たとえば、黄は、近年の所有構造改革の問題を取り上げ、それは郷鎮政府のもとで従業員との間で行われた公有資産の分割であったが、実際には、経営者への所有集中による所有者企業の成立が主流になったことを指摘している。その理由として、国有企業に比べ、郷鎮企業は公有化の程度が低く、経営者は郷鎮企業との利害関係がより直接的であること、また行政管理系統も比較的単純なので、多くの政府部門からの制約を受けることが少ないことなどとしている（黄 [2002]）。すなわち経営者は長年の経験と人的資本を通じて、実際の「所有者欠如」という陥穽をつき、政府との交渉を優位にすすめ、経営権を独占するに至ったのである。

以上のように、国有企業の改革や郷鎮企業の改革などについて、多数の調査や研究が行われてきたが、その多くは所有構造改革の状況や所有制別

の生産性を分析したものであり、一方、所有構造改革後の地方政府の企業経営への関与や、それによる経営・財務状況の内容やその変化について、未だ十分に明らかにされていない⁽³⁾。またこれまで多くの研究者は農村企業の曖昧な所有権や地方政府の関与が、通説とは異なり、逆に経営状況を好転させていることに関心を寄せてきたが、それが所有構造改革によって、どのように変化したのか不明な点が多い。

3. 本章構成と分析内容

本章では、第1節で中国全体の農村企業の状況を概観し、第2節でX鎮全企業のデータ（貸借対照表と損益計算書）を用い、経営、財務分析を行う。ちなみにこれらの企業データは、X鎮工業管理室から入手した1994年、2000年、2005年、2008年のものである。X鎮では1994年以降、農村企業の所有構造改革が始まり、2000年にはそのほとんどが終了していることから、改革前の1994年と、改革後の2000年、2005年、2008年のデータを分析に使用している。

指標として、経営財務データの各項目の中央値（median）、平均値などをおもに使用している。その理由として、日本、アメリカ、イギリスなどの主要先進国において法人企業の99%は中小企業であること、また日本の中小企業のうち、約86%は従業員数20人未満の小規模企業である一方で、同300人以上の企業も0.3%存在することから、中国の農村企業の経営財務状況をつかむためにも、平均値だけでなく、中央値を使った分析が有効である（鹿野 [2008]）。さらに安全性、収益性などの指標も加えて使用している⁽⁴⁾。

第3節では、江蘇省X鎮での聞き取り調査を通じて得られた情報から、地方政府による企業経営への関与の状況について考察する。最後に結論を述べる。

第1節 中国の農村企業の概観

1. 最近の状況

農村企業の前身は、人民公社時代に公社や生産大隊が経営する「社隊企業」であったが、1984年3月1日、「社隊企業の新局面を切り開くことに関する報告」の発表後、社隊企業は郷鎮企業と名称を変えることになった。その時の郷鎮企業には、鎮や村などが経営する企業以外に、複数の農民が経営する協同経営企業や農民個人が経営する個人企業など4タイプの企業が含まれていた。

その後、1988年の憲法改正後、個人所有の企業のうち、被雇用者8人以上は私営企業として区別され、同年6月には、「私営企業暫定条例」、「私営企業投資者個人調節税に関する規定」などが制定され、私営企業はその存在を法律によって合法化されることになった。

さらに国有企業の改革と歩調を合わせるように、1990年代以降、郷鎮企業の所有構造改革（株式制・株式合作制への改革）が行われ、2000年には、ほとんどの企業で改革が終了した⁽⁵⁾。

表1は、中国の農村企業の最近の状況について示したものである。2007年末時点で、企業数は2391万社、従業員数は1億5090万人、工業付加価値額は4兆7800億元、利潤総額は1兆7000億元、輸出総額は1兆7000億元に達している。また農村企業が工業企業全体に占める比率は、付加価値額で27.3%、生産額で44.5%、従業員数で31.7%となり、それぞれの比率は減少傾向にあるものの、なお農村企業は中国経済に多大な影響を与えている⁽⁶⁾。

2. 所有構造改革

人民公社の解体以降（1980年代）、農村企業は、生産請負制（「承包制」）の導入によって、その経営者は部分的に権限の拡大と利益拡大へのインセンティブを得ることになった。その一方で、次のような問題も引き起こすことになった。第1に、集団組織の財産流出である。経営者は自己の利益

表 1 中国の農村企業の状況

	企業数 (万社)	従業員数 (万人)	工業付加価値 額 (億元)	利潤総額 (億元)	輸出総額 (億元)
1985	1,222	6,978	518	275	-
1990	1,873	9,262	1,855	608	462
1995	2,203	12,861	10,804	3,697	5,395
2000	2,085	12,820	18,812	6,482	8,669
2002	2,133	13,288	22,773	7,558	11,563
2004	2,213	13,866	29,359	9,932	16,932
2006	2,314	14,680	40,800	14,500	18,500
2007	2,391	15,090	47,800	17,000	17,000

(出所) 中国郷鎮企業年鑑編輯部 [2008] より筆者作成。

拡大のために、任意に企業設備や資産を使用したりしたが、設備の破損や、組織へ損害を与えても責任を問われることはなかった。第 2 に、情報の非対称性の問題である。経営者はこのような状況を利用し、獲得した利潤を私的に流用するなど、企業を私的なものとして扱った(譚 [2008])。

このように 1980 年代の農村企業改革は、所有権の変更をとまなわない経営者への権限の拡大が中心であった。しかしながら、1990 年代に入ると、状況は一変し始めた。たとえば、1992 年の「南巡講話」や、中国共産党第 14 回全国代表大会以降、株式制や近代的企業制度の導入が推進されるようになり、また 1997 年の第 15 回党大会で、私営企業が社会主義市場経済の補足から重要な構成部分であるということが承認された。

こうした状況を受けて、農村企業改革は所有構造にもメスを入れ、急速に全国規模で進展した。ところが、農村企業の所有構造改革は事前に決められた内容や方法で実施されたわけではなかった。たとえば、1995 年以前は、請負制や企業集団の設立、リース制(「租賃制」)なども改革の対象とされたが、それ以降は、零細な企業または経営効率の悪い企業は売却され、私有化されるが、大型・中型企業の場合は、株式制あるいは株式合作制が導入されることとなった⁽⁷⁾(嚴 [2002])。

しかしながら、農村企業(株式合作制)は、もともと行政による経営干渉が多く存在する(「政企不分」)一方で、「過剰投資」「過剰分配」といった弊害を監督する所有者や代理人が見当たらない(所有者の欠如)などの

「国有企業病」が深刻化していた（黄 [2002]）。こうした矛盾や問題点を克服することを目的として、近年、株式化、私有化の動きが加速され、経営者への権力の集中が一気に進んだ。

第2節 江蘇省 X 鎮での事例—全企業の経営財務分析—

本節では江蘇省 X 鎮全企業のデータ（貸借対照表と損益計算書）を用い、経営、財務分析を行い、所有構造改革前後での企業の経営財務状況の変化を明らかにする。

X 鎮の企業を事例に選んだ理由としては、第1に、同鎮は、もともと全国と比べて、集団企業（公有制企業）が多く分布する江蘇省に属しており、同様の傾向にあること、第2に、所有構造改革を経て、非集団企業（股份制企業や個人資本の企業）が増加した点で江蘇省と類似していることを挙げることができる。たとえば、1994年の江蘇省の農村企業（株式合作制企業）の資本総額は148億4000万元であり、そのうち国家資本は0.5%、郷・村資本は65.4%、外資は3.7%、法人資本は13.5%、個人資本は16.7%であった。これに対して、全国の農村企業（株式合作制企業）の資本比率については、国家資本は2.6%、郷・村資本は48.9%、外資は4.7%、法人資本は17.4%、個人資本は26.4%であった（中国郷鎮企業年鑑編輯部 [1995]）。しかし、所有構造改革を経て、江蘇省の農村企業の個人資本は増加し始め、1999年の個人資本比率は37.7%に達した。

以下でも紹介しているように、X 鎮の企業も同様に、所有構造改革を経て、非集団資本の構成比が大幅に増加（市場化が進展）したことから、X 鎮の企業を事例とすることに一定の意義があると考えられる。

1. 江蘇省 W 区の企業概況

(1) W 区の社会経済状況

X 鎮が属する江蘇省 W 区は、江蘇省南部の長江流域（上海市と南京市

の中間)に位置し、歴史的にも比較的工業の発達した地域特性を有している。2008 年末時点の W 区の人口は 98 万 2266 人であり、そのうち農業人口は 75 万 8097 人 (77.1%)、非農業人口は 22 万 4169 人 (22.9%) である。また土地面積は 1246.6 平方キロメートルで、近年、増減はみられないが、農地面積は 103 万 2000 ムー (約 68 万 8000 ヘクタール) で、年々減少傾向にある。

一方、W 区の国内総生産額は 850 億 1987 万元であり、この 10 年で約 4 倍の増加を実現している。そのうち第 1 次産業は 25 億 4097 万元 (総額の 2.9%)、第 2 次産業は 586 億 5390 万元 (同 68.9%)、第 3 次産業は 238 億 2500 万元 (同 28.2%) となっている。また従事員数について、第 1 次産業は 10 万 1369 人 (総数の 11.6%)、第 2 次産業は 53 万 8954 人 (同 61.6%)、第 3 次産業は 22 万 6854 人 (同 26.8%) となっている。

第 2 次産業のうち、工業について、企業数は 1 万 4039 社で、そのうち集団企業は 53 社、株式合作制企業は 708 社、有限責任公司是 220 社、株式有限公司は 9 社、私営企業は 1 万 2496 社、外資企業は 553 社 (香港・台湾などの投資企業も含む) となっている。また工業生産額は 2537 億 5354 万元で、そのうち集団企業は 13 億 7571 万元、株式合作制企業は 170 億 5206 万元、有限責任公司是 175 億 2665 万元、株式有限公司は 8 億 8934 万元、私営企業は 1633 億 5890 万元、外資企業は 535 億 5088 万元となっている (W 区統計年鑑編輯委員會編 [2009])。

次に、X 鎮の人口は 6 万 4488 人で前年より 0.9% 増加している。そのうち男性は 3 万 1854 人、女性は 3 万 1617 人となっている。また産業別従事者数 (合計: 3 万 2115 人) について、農林漁業は 5247 人、工業は 1 万 6683 人、建築業は 2168 人、小売・飲食業は 2026 人となっている。一方、X 鎮の国内総生産額は 48 億 626 万元であり、そのうち、第 1 次産業は 1 億 5278 万元 (総額の 6.3%)、第 2 次産業は 23 億 9684 万元 (同 47.9%)、第 3 次産業は 22 億 5664 万元 (同 45.8%) となっている。X 鎮の第 3 次産業の割合が高いのは、照明器具卸売市場が立地しているからである。

(2) W区での所有構造改革

W区での所有構造改革は1993年から始まった。第1段階はW区の上級政府の郷鎮企業管理局での座談会を経て、1993年4月に上級政府が「郷鎮企業の体制改革を実行することについての意見」を制定し⁽⁸⁾、それを受けて、上級政府郊外の1～2村落で、村営企業を対象に試験的に改革が始まった。第2段階は1994年8月、上級政府が「郷鎮企業改革中の若干問題についての意見」を公布したことにより、より範囲を拡大して改革が始まった。具体的には、「規大効好」型の企業（規模が大きく収益がよい企業）は「公司法」に沿って、有限責任公司へ転換され、それ以外の「面広量大」型の企業（大型企業）は株式合作制企業へと転換されることになった。第3段階は1997年以降、「大而盈、大而虧」の企業（大規模で利益がある、大規模で赤字がある企業）が対象になった。この時期の改革の特徴は、1994年のそれに比べて、より全面的で急進的なことであった。具体的には、「大而盈」の企業は株式有限公司あるいは有限責任公司に改革し、また「大而虧」の企業は資産を分割して他の企業と合併するか、他の者への売却を促すことになった。第4段階は、2000年10月からであり、株式合作制企業を株式制企業か私営企業に転換し、また集団資産を完全に民間資産とすることが目標にされた。

X鎮でも1995年頃から所有構造改革が試験的に開始され、その後、1997年10月の第15回党大会以降、所有構造改革は急速に進展した。具体的には、1995年に「交通工程機械廠」「消毒設備廠」「鋼管廠」などの比較的経営状況がよい企業から所有構造改革が始まった。その後、規模の大小、鎮営、村営にかかわらず、所有構造改革が実施された。最後に残ったのは、大規模で経営状況がよい企業であった。2000年末時点で、ほとんどの企業で所有構造改革は完了した⁽⁹⁾。

2. X鎮の企業の経営財務分析

(1) 経営財務状況

表2は、X鎮全企業の損益計算書より、収益状況をまとめたものである。

表 2 X 鎮の企業の収益状況
(金額：万元，構成比：%)

	1994			2000			2005			2008		
	企業数 105 社 従業員数 9,064 人			企業数 165 社 従業員数 6,341 人			企業数 145 社 従業員数 7,225 人			企業数 362 社 従業員数 21,479 人		
	金額	対売上高比		金額	対売上高比		金額	対売上高比		金額	対売上高比	
売上高	41,094	100.0		76,072	100.0		165,003	100.0		1,020,697	100.0	
売上原価	34,983	85.1		69,669	91.6		149,752	90.7		918,583	90.0	
財務費用	941	2.3		669	0.9		2,644	1.6		13,919	1.3	
管理費用	2,940	7.2		2,634	3.5		6,685	4.0		34,645	3.4	
営業利益 (a)	845	2.1		2,350	3.1		3,976	2.4		32,588	3.2	
営業外収入 (b)	88	0.2		-7	0.0		-94	0.0		1,654	0.1	
利潤総額 (a)+(b)	933	2.3		2,343	3.1		4,031	2.4		32,052	3.1	
所得税 (c)	319	0.8		440	0.6		662	0.4		6,931	0.6	
純利潤 (a)+(b)-(c)	614	1.5		1,903	2.5		3,368	2.0		25,123	2.4	
給与総額	3,270	8.0		7,447	9.8		7,655	4.6		39,454	3.8	

(出所) X 鎮政府提供の資料より筆者作成。

所有構造改革前の1994年の売上高は4億1094万元であったが、改革後の2000年には7億6072万元、そして2008年には100億元を突破している（2007年にY鎮との合併により企業数が約2.5倍に増加）。これはGDP伸び率を上回るスピードで成長している。従業員数も1994年の9046人から、改革後の2000年には一時的に減少したが、近年は再び増加傾向にある。なお短期・臨時の従業員を加えると、その数は1.5～2.0倍になるとみられている。

対売上高比でみると、改革後の2000年以降、売上原価が90%前後、また管理費用も3.0～4.0%、財務費用も1.0%前後で推移していることがわかる。売上原価については、原料調達コストの上昇、管理費用については、事務的経費、交際費、研究開発費、従業員教育費などの減少が原因となっている。一方、利潤総額、純利潤はそれぞれ3.0%、2.5%前後で安定的に推移している。これは、管理費用、財務費用の減少と、給与総額が1994年の8.0%から2005年の4.6%、2008年の3.8%へと減少していることが主な原因である。所有構造改革を通じて、帳簿上、財務パフォーマンスが改善されたことで、かつて和田の指摘した問題は存在しなくなった（和田[1997]）。

表3は、X鎮全企業の貸借対照表より、財務状況をまとめたものである。1994年の資産合計は、4億613万元であったが、2008年の資産合計は、20倍弱の78億7242万元に達している。またその間の長期負債は、約30倍の増加を示している。未分配利潤は、年代の推移とともに、プラスへと転換し、その額も増加傾向にある。

対資産合計比については、流動資産は65%前後で推移し、そのうち、現金・預金、売掛金、長期投資などは、改革以降、それぞれ10%前後、20%前後、3%前後で推移している。固定資産は、2005年までは増加傾向にあったが、2008年に至っては、28.3%へ減少している。流動負債は60%前後で推移しているが、短期借入金改革後、増加傾向にある。一方、長期負債は減少傾向にある（2008年の長期負債については後述する）。日本の中小企業は株主資本が過小なことから、金融機関からの長期借入金に依存する傾向にあるが、X鎮の企業はそのような傾向を示していない（植

表 3 X 鎮の企業の財務状況
(金額：万元，構成比：%)

	1994		2000		2005		2008	
	金額	対資産 合計比	金額	対資産 合計比	金額	対資産 合計比	金額	対資産 合計比
資産合計	40,613	100.0	49,647	100.0	121,889	100.0	787,242	100.0
流動資産	27,599	68.0	31,689	63.8	69,824	57.3	500,792	63.5
現金・預金	2,357	5.8	4,951	10.0	8,443	6.9	79,561	10.0
売掛金	6,367	15.7	9,412	19.0	26,375	21.6	152,227	19.3
棚卸資産	8,070	19.9	11,084	22.3	18,754	15.4	157,083	19.3
長期投資など	986	2.4	1,106	2.2	4,558	3.7	31,735	3.9
固定資産	12,028	29.6	16,852	33.9	45,192	37.1	223,365	28.3
流動負債	25,152	61.9	32,906	66.3	76,859	63.0	449,966	57.0
短期借入金	7,024	17.3	9,378	18.9	38,948	31.9	164,237	20.8
買掛金	5,241	12.9	9,041	18.2	14,802	12.1	95,800	12.0
長期負債	2,282	5.6	965	1.9	517	0.4	64,336	8.1
未分配利潤	-1,061		-777		3,239		54,078	

(出所) 表 2 に同じ。

田 [2004])。資本合計は 30%前後で推移し、未分配利潤は、2005 年以降、プラスに転じている。

以上のように、1994 年から 2008 年までの X 鎮全企業の経営財務状況をみてきたが、売上高、資産合計が大幅な増加を示していた。1999 年以降、中国の実質 GDP 伸び率が通増していたことをふまえて考えれば、その影響は X 鎮企業に大きく顕現していた。また収益面では、所有構造改革後、財務・管理費用の減少、給与総額の減少などが影響し、利益を計上できるようになったこと、財務面では、短期借入金の増加、長期負債の減少が特徴として表れてきていることがわかった。日本の中小企業と同様に、所有構造改革以降も X 鎮の企業経営基盤がなお脆弱であると考えられる。

(2) 企業規模別経営財務状況

①中央値、平均値を通じた分析（1994 年）

前述のように、所有構造改革後、X 鎮の企業は全体として経営財務状況が好転し、改革の効果がみられた。しかし、日本などでの中小企業の状況からも明らかなように、企業規模の大小によって、その状況は一様ではない。その点について、以下で考察してみる。

表 4 は、1994 年の X 鎮全企業の収益状況を企業規模別に、企業当たりの中央値と従業員当たりの中央値、そして企業当たりの平均値とその対売上高比を示したものである。まず X 鎮の企業全体の中央値は、従業員 45 人、売上高 78 万 7100 元（1 人当たりは約 1 万 7400 元）、営業利益は 1 万 100 元（同約 224 元）などとなっている。規模別でみると、従業員数「20～99 人」規模の企業が最も多く、54 社となっている。従業員当たりの中央値でみると、売上高から純利潤まで、およそ規模が大きくなるほど、それらの値は高くなっている。ただし、給与総額について、規模が大きくなるほど、漸減傾向にあることがわかる。

次に対売上高比について、売上原価はどの規模の企業も 85%前後で大差はない。財務費用、管理費用を合わせた対売上高比も「100 人以上」規模の企業でやや低くなっているものの、他の規模の企業では、13%程度でやや高くなっている。一方、利潤等（利潤総額、純利潤など）は企業規模が大き

表 4 X 鎮の企業規模別の収益状況 (1994 年)

	(金額：万元，構成比：%)									
	従業員数 1～19 人 (23 社)			従業員数 20～99 人 (54 社)			従業員数 100 人以上 (28 社)			
	合計 (105 社)	中央値	平均値	中央値	平均値	中央値	中央値	平均値		
従業員数 (人)	45	12	11	38	44	191	226			
	企業 当たり	企業 当たり	企業 当たり	企業 当たり	企業 当たり	企業 当たり	企業 当たり	企業 当たり	企業 対売上 高比	企業 対売上 高比
売上高	78.71	12.92	16.71	72.33	100.0	921.88	1,248.78	100.0		
売上原価	61.28	12.35	14.50	54.66	86.9	812.99	1,066.75	85.4		
財務費用	1.74	1.00	1.84	1.88	11.1	12.43	86.99	7.0		
管理費用	6.03	0.13	0.46	4.95	2.8	48.97	21.79	1.7		
営業利益 (a)	1.01	0.17	-1.11	0.88	-6.6	19.55	36.77	2.9		
営業外収入 (b)	0.28	0.00	0.47	0.01	2.8	0.47	3.39	0.3		
利潤総額 (a)+(b)	1.01	0.16	-0.88	0.69	-5.1	17.68	35.77	2.9		
所得税 (c)	0.26	0.04	0.05	0.27	0.3	2.19	7.84	0.6		
純利潤 (a)+(b)-(c)	0.77	0.14	-0.96	0.38	-5.7	14.63	26.16	2.1		
給与総額	12.71	4.00	4.23	12.30	25.4	57.06	78.85	6.3		

(出所) 表 2 に同じ。

なるほど、プラスになっていることがわかる。とくに「100人以上」規模の企業で高くなっている。中央値、平均値の比較からみると、「1～19人」規模の企業と「20～99人」規模の企業では、ほとんどの項目で平均値が高くなっているが、利潤等については中央値の方が高く、平均値はマイナスになっている（利潤等のはずれ値が小さい方に偏在していることを示している）。一方、「100人以上」規模の企業は、ほとんどの項目で平均値が高くなっているが、管理費用については中央値が高くなっている。

表5は、1994年のX鎮全企業の財務状況を企業規模別に、企業当たりの中央値と従業員当たりの中央値、そして企業当たりの平均値とその対資産合計比を示したものである。X鎮の企業のイメージは流動資産が101.19万元、流動負債が93.32万元、総資産が158.73万元で未分配利潤が発生していないといったものである。従業員当たりの中央値の状況をみると、流動資産のうち、売掛金、棚卸資産は企業規模に比例して大きくなっていること、固定資産、長期負債などは「100人以上」規模の企業で、大きくなっていることなどが特徴である。

次に対資産合計比について、流動資産はどの規模の企業も70%前後であるが、日本の中小企業（50%前後）と比べるとかなり高くなっている。流動資産のうち現金・預金は「1～19人」規模の企業で低くなっているが、売掛金、棚卸資産は「20～99人」規模の企業でそれぞれ19.7%、30.0%と高くなっている。また長期投資など、固定資産は規模に比例して大きくなっている。流動負債はどの規模の企業も60～70%であるが、これも日本の中小企業と比べて、かなり高くなっている。流動負債のうち短期借入金、買掛金は「1～19人」規模の企業でそれぞれ15.0%、3.1%と低くなっているが、これ以外の規模の企業は25～45%と高くなっている。長期負債はどの規模の企業も5～8%であるが、その上位5社だけで全体の約50%の長期負債を占めている。資本合計は「20～99人」規模の企業で低くなっている。中央値と平均値の比較において、「1～19人」規模の企業で、未分配利潤を除いて、およそ平均値の方が大きくなっている。「20～99人」規模の企業と「100人以上」規模の企業では、すべての指標において平均値が中央値を上回っている（はずれ値が大きい方に偏在していることを示

表5 X 鎮の企業規模別の財務状況（1994 年）

（金額：万元，構成品：％）

	合計	1 ～ 19 人				20 ～ 99 人				100 人以上			
	中央値	中央値		平均値		中央値		平均値		中央値		平均値	
	企業 当たり	企業 当たり	従業員 当たり	企業 当たり 合計比	企業 当たり	従業員 当たり	企業 当たり	従業員 当たり	企業 当たり 合計比	企業 当たり	従業員 当たり	企業 当たり	従業員 当たり 合計比
資産合計	158.73	28.51	2.37	32.13	100.0	125.15	3.29	170.55	100.0	639.69	3.34	1,085.27	100.0
流動資産	101.19	19.65	1.63	24.89	77.5	98.96	2.60	121.65	71.0	443.65	2.32	724.41	66.7
現金・預金	5.02	2.93	0.24	3.38	10.5	4.94	0.13	7.78	4.6	29.15	0.15	66.41	6.1
売掛金	14.85	2.35	0.19	4.88	15.1	18.10	0.47	33.67	19.7	90.35	0.47	158.56	14.6
棚卸資産	30.00	5.97	0.49	8.67	16.0	37.12	0.97	51.21	30.0	120.42	0.63	179.30	16.5
長期投資など	0.00	0.00	0.00	0.33	1.0	0.00	0.00	2.50	1.5	5.58	0.02	80.26	7.4
固定資産	35.19	5.08	0.42	6.91	21.5	32.24	0.84	47.24	27.7	234.98	1.23	329.92	30.4
流動負債	93.32	17.66	1.47	18.55	57.6	80.81	2.12	132.12	77.5	388.49	2.03	619.84	57.1
短期借入金	18.00	2.24	0.18	4.83	15.0	19.35	0.50	48.00	28.1	78.00	0.40	151.26	13.9
買掛金	11.87	1.42	0.11	1.02	3.1	11.86	0.31	28.89	17.0	74.06	0.38	128.43	11.8
長期負債	0.00	0.00	0.00	2.56	8.0	0.00	0.00	11.35	6.7	15.61	0.08	56.89	5.2
資本合計	24.77	7.83	0.65	11.03	34.4	23.81	0.62	26.94	15.8	274.03	1.43	408.53	37.6
未分配利潤	0.00	-0.65	-0.05	-4.97	-15.4	0.00	0.00	31.40	18.4	0.00	0.00	345.12	31.8

（出所）表2に同じ。

している)。

②中央値, 平均値を通じた分析 (2008 年)

それでは, 所有構造改革後の 2008 年の状況は如何であろうか。

表 6 は, 2008 年の X 鎮の全企業の収益状況を企業規模別に, 企業当たりの中央値と従業員当たりの中央値, そして企業当たりの平均値とその対売上高比を示したものである。X 鎮の企業全体では, 従業員 23 人, 売上高 563 万元 (1 人当たりは約 24 万 4700 元), 営業利益は 8 万元 (同約 3478 元) などとなり, 1994 年と比べると, 企業数は約 2 分の 1 に減少したが, 収益は約 20 倍に増加している。従業員当たりの中央値の状況をみると, 売上高から純利潤まで, 「20 ~ 99 人」, 「1 ~ 19 人」, 「100 人以上」の順に状況はよいことがわかる。一方, 給与総額については, 「100 人以上」が 1 万 7700 元と最も高いが, その他の規模と比べて大きな差はない。

次に, 対売上高比について, 売上原価は企業規模が大きいほど小さくなっている。財務費用は「100 人以上」規模の企業で大きくなっており, 資金調達の大さが影響していると思われる。利潤等も「100 人以上」規模の企業で大きくなっている。これは給与総額の多少が影響している。しかしながら, 1994 年の指標と比べると, 規模の小さい「1 ~ 19 人」規模の企業, 「20 ~ 99 人」規模の企業でも, 利潤等が計上されていることがわかる。これは改革後, 赤字企業の存続が困難になった結果であるといえる。中央値と平均値の比較において, 「1 ~ 19 人」規模の企業で, 管理費用以外は平均値が高くなっている。「20 ~ 99 人」規模の企業では, すべての項目において平均値が高くなっている。「100 人以上」規模の企業では財務費用のみ, 中央値が高くなっている (財務費用は, はずれ値が小さい方に偏在していることを示している)。

表 7 は, 2008 年の X 鎮の全企業の財務状況を企業規模別に, 企業当たりの中央値と従業員当たりの中央値, そして企業当たりの平均値とその対資産合計比を示したものである。流動資産は 312 万元, 流動負債は 296 万元, 資産合計は 488 万元などが X 鎮企業のイメージである。規模別にみると, 従業員当たり中央値の流動資産, 固定資産には大差はみられないが, 短期借入金や未分配利潤は規模が大きいほど, 高くなっていることがわかる。

表 6 X 鎮の企業規模別の収益状況 (2008 年)

(金額：万元、構成比：%)

	合計 (362社)	1 ～ 19 人 (151 社)				20 ～ 99 人 (163 社)				100 人以上 (48 社)			
		中央値		平均値		中央値		平均値		中央値		平均値	
従業員数 (人)	23	8		9		35		43		180		284	
	企業 当たり	企業 当たり	従業員 当たり	企業 当たり	対売上 高比	企業 当たり	従業員 当たり	企業 当たり	対売上 高比	企業 当たり	従業員 当たり	企業 当たり	対売上 高比
売上高	563	228	28.50	329.14	100.0	829	23.68	1,571.22	100.0	7019	38.99	13,668.40	100.0
売上原価	504	211	26.37	303.04	92.1	743	21.22	1,438.22	91.5	6397	35.53	12,071.96	88.3
財務費用	2	0	0	1.70	0.5	42	1.20	15.75	1.0	211	1.17	194.85	1.4
管理費用	22	6	0.75	11.17	3.4	7	0.20	61.15	3.9	63	0.35	434.58	3.2
営業利益 (a)	8	5	0.62	8.08	2.5	12	0.34	33.17	2.1	131	0.72	420.42	3.1
営業外収入 (b)	0	0	0	0.66	0.2	0	0	1.36	0.1	0	0	11.25	0.1
利潤総額 (a)+(b)	8	5	0.62	8.33	2.5	12	0.34	31.53	2.0	131	0.72	420.76	3.1
所得税 (c)	2	1	0.12	2.29	0.7	2	0.05	8.33	0.5	21	0.11	96.35	0.7
純利潤 (a)+(b)-(c)	7	4	0.50	6.19	1.9	9	0.25	23.20	1.5	86	0.47	324.23	2.4
給与総額	30	11	1.37	13.80	4.2	54	1.54	67.92	4.3	320	1.77	525.92	3.8

(出所) 表2 に同じ。

表7 X鎮の企業規模別の財務状況(2008年)

	(金額: 万元, 構成比: %)									
	1 ~ 19 人			20 ~ 99 人			100 人以上			
	合計 中央値	企業 当たり	従業員 当たり	中央値	企業 当たり	従業員 当たり	中央値	企業 当たり	従業員 当たり	
		平均値	平均値		平均値	平均値		平均値	平均値	
		企業 対資産 合計比	企業 対資産 合計比		企業 対資産 合計比	企業 対資産 合計比		企業 対資産 合計比	企業 対資産 合計比	
資産合計	488	174	277.81	100.0	790	22.57	1,112.80	100.0	10,935.90	100.0
流動資産	312	123	223.01	80.3	500	14.28	731.81	65.8	6,739.50	61.6
現金・預金	34	15	28.66	10.3	50	1.42	108.15	9.7	1,081.77	9.9
売掛金	112	46	95.33	34.3	159	4.54	285.50	25.7	1,758.69	16.1
棚卸資産	77	16	52.19	18.8	123	3.51	186.22	16.7	2,305.38	21.1
長期投資など	0	0	0.83	0.3	0	0	8.18	0.7	632.13	5.8
固定資産	113	38	81.48	29.3	203	5.80	308.66	27.8	3,190.17	29.2
流動負債	296	91	135.89	48.9	518	14.80	736.68	66.3	5,745.54	52.5
短期借入金	20	0	29.51	10.6	90	2.57	236.58	21.3	2,009.96	18.4
買掛金	77	21	45.27	16.3	129	3.68	211.22	19.0	1,052.13	9.6
長期負債	0	0	4.17	1.5	0	0	34.55	3.1	1,204.56	11.0
資本合計	116	63	105.16	37.9	152	4.34	340.56	30.6	3,828.54	35.0
未分配利潤	4	1	1.84	0.7	8	0.22	39.09	3.5	656.69	6.0

(出所) 表2に同じ。

次に対資産合計比について、流動資産は規模が大きくなるほど小さくなっているが、日本の中小企業と比べるとやはりかなり高くなっており、売掛金は逆の傾向となっている。長期投資などは「100人以上」規模の企業で5.8%と高くなっている。流動負債は「20～99人」規模の企業で、66.3%と高くなっている。これは短期借入金、買掛金の比率が高いことが原因である。長期負債や未分配利潤は規模が大きいほど高くなっていることがわかる。ちなみに長期負債は、その上位4社だけで全体の約90%を占め、1994年と比べると、その上位企業への傾斜が高まっている。中央値と平均値の比較において、「1～19人」「20～99人」「100人以上」の規模の企業すべてで平均値が中央値を上回っている（はずれ値が大きい方に偏在していることを示している）。

③収益性、安全性の分析

最後に、表8から、所有構造改革前の1994年と改革後の2008年の企業規模別の安全性（流動比率、当座比率、資産負債率）、収益性（総資本利益率、売上高利益率）の状況（中央値）をみってみる。

まず1994年の全企業について、流動比率は113.71%、当座比率は82.63%で、決して高くはないが、悪い数字ではない。また資産負債率も63.75%でやはり悪い数字ではない。総資本利益率、売上高利益率についてもそれぞれ1.45%、1.70%でプラスの傾向となっている。規模別にみると、指標にややばらつきがあることがわかる。流動比率については、すべ

表8 X鎮の企業規模別の安全性、収益性の状況

(単位：%)

	中央値	流動比率	当座比率	資産負債率	総資本利益率	売上高利益率
1994	全企業	113.71	82.63	63.75	1.45	1.70
	1～19人	140.53	106.88	58.67	1.44	3.11
	20～99人	110.22	76.17	71.07	1.41	1.65
	100人以上	127.29	83.83	60.37	1.85	1.65
2008	全企業	114.93	85.97	59.81	2.17	1.89
	1～19人	138.33	114.13	49.79	2.70	2.27
	20～99人	98.69	74.72	64.62	1.57	1.50
	100人以上	113.25	83.65	61.91	3.39	1.68

(出所) 表2に同じ。

ての規模の企業で110%を超えて一般的な水準である。当座比率については、「1～19人」の規模の企業は一般的な水準であるが、「20～99人」規模の企業と「100人以上」規模の企業はそれぞれ76.17%、83.83%とやや悪い数字となっている。資産負債率については、「1～19人」規模の企業と「100人以上」規模の企業でそれぞれ58.67%、60.37%と一般的な水準であるが、「20～99人」規模の企業は71.07%と悪い数字となっている。したがって、中規模（「20～99人」規模）の企業で安全性にやや問題があるといえる。総資本利益率、売上高利益率について、どの規模の企業もおよそ1.50%前後であるが、小規模（「1～19人」規模）の企業で、売上高利益率が3.11%とやや高くなっている。

次に2008年の全企業について、流動比率は114.93%、当座比率は85.97%、資産負債率は59.81%となっている。1994年と比べると、若干であるが2008年の方が高くなっていることがわかる。また総資本利益率、売上高利益率はそれぞれ2.17%、1.89%となり、これも1994年と比べると、やや高くなっている。規模別にみると、流動比率については、「1～19人」規模の企業の状況が最もよく、次いで、「100人以上」規模の企業の状況がよくなっている。当座比率については、「20～99人」規模の企業と「100人以上」規模の企業でそれぞれ74.72%、83.65%と悪い数字になっている。これは1994年と同様の傾向である。資産負債率については、どの規模の企業も50%から60%の水準にある。そのうち「1～19人」規模の企業で低い数字になっているのは、金融機関からの資金繰りが十分でないことが原因となっている。総資本利益率、売上高利益率については、「20～99人」規模の企業で低い数字となっている。これも1994年と同様の傾向である。「100人以上」規模の企業では、総資本利益率が3.39%と高くなっている。資本効率が所有構造改革によって改善されたと考えられる。

以上の分析・考察から以下の3点が明らかになった。

第1に、所有構造改革後、X鎮の全企業はそれ以前と比べて、財務・管理費用、そして労働コストの軽減によって、収益面、財務面での状況が改善した。

第2に、企業規模別にみた場合（中央値や平均値など比較した分析から）、

所有構造改革後、中・小規模の企業は大規模の企業と比べて、収益面、財務面で不利な状況に置かれるようになった。

第3に、資金調達について、所有構造改革前は、中・小規模の企業にも長期負債が一定程度みられたが、所有構造改革後はそれが大幅に減少し、よりハードな予算制約に直面するようになった。その一方で、大規模で売上高が多い企業には、長期負債が集中するようになった。

第3節 企業経営と地方政府の役割

所有構造改革を通じて、形式上、地方政府からの企業経営への関与はなくなり、そのことで経営者は経営責任を負うなど、その意味では内部インセンティブの性質が強化されたが、実際には、前節での分析から明らかになったように、それは企業規模や売上の状況によって異なっていた。本節では、所有構造改革後の地方政府と企業との間の資金の流れや企業経営への関与の状況を考察する。

1. 財政・金融的側面

所有構造改革前（1994年）においてX鎮の企業は毎年、政府と工業公司に対して、税金、上納利潤、管理費などを納めなければならなかった⁽¹⁰⁾。そのうち上納利潤・管理費はおもにX鎮政府とその上級政府であるY市政府との協議にもとづいて定められた。所有構造改革後の2000年においてもその決定過程および協議構造は変わっていないが、これまでの上納利潤が廃止され管理費に一本化された。ちなみに2000年のX鎮政府への管理費は売上高の1%になっている⁽¹¹⁾。

それでは、具体的にX鎮の財政の状況をみてみる。表9はX鎮における1994年と2000年の財政収入の状況を示したものである⁽¹²⁾。まず1994年の財政収入は合計608万元であり、そのうち企業上納は457万元(75.1%)を占める。次に2000年の財政収入は合計2845万元であり、そのうち企業

表9 X鎮の財政収入の状況

(単位：万元)

	1994	2000
収入合計	608	2,845
うち企業上納	457	1,094

(注) 1994年の企業上納には上納管理費(主に幹部給与)と上納利潤(再投資資金)が含まれ、2000年の企業上納には上納管理費のみが含まれている。

(出所) X鎮政府資料より作成。

上納は1094(38.4%)万元を占める。この間、財政規模は約4.6倍増加したが、企業上納は約2.4倍の増加にとどまっている。企業上納の財政収入に占める比率も約37%減少している。この減少の原因は前述したように、上納利潤が廃止され、管理費に一本化されたこと、また管理費の徴収比率(対売上高で計算)が年々低下していることにある。

1985年以降、「辦法」の制定によって、郷鎮財政の強化と同時に、収支均衡原則が貫徹されているが、このX鎮の例もそれに従ったものと判断できる。X鎮政府幹部らによれば、まず固定支出(おもに行政管理費)を算出したうえで次年度の財政支出額を決定し、それを上級政府であるY市政府に報告し認可を得なければならない。それにもとづいて、各企業から徴収する管理費(売上高の何%を徴収するか)を決定することになる。つまり、この均衡収支原則は支出額に対して収入額が決定されるところに特徴があり、経済条件が異なる鎮ごとにその収入額も変化し、経済条件(企業収入が多い鎮)がよければ、その徴収比率は漸減していくことになる。

次に農村企業と金融機関との関係をみてみる。表10はX鎮における

表10 X鎮における郷鎮企業の資金調達状況

(単位：万元)

	1994	2000
合計	5,047	10,338
銀行・信用社	3,832	9,373
X鎮政府	1,212	869
その他	3	96

(出所) X鎮政府および工業公司資料より作成。

農村企業の資金調達の状態を示したものである。1994 年において、合計 5047 万元の資金を調達しており、そのうち銀行・信用社からは 3832 万元（75.9%）、X 鎮政府から 1212 万元（24.0%）、その他は 3 万元を占める。所有構造改革後の 2000 年において、合計 1 億 338 万元の資金を調達しており、そのうち銀行・信用社からは 9373 万元（90.6%）、X 鎮政府からは 869 万元（8.4%）、その他は 96 万元を占める。この間の変化として、金融機関からの調達が約 15 ポイント増加したのに対して、X 鎮政府からの調達が逆に同ポイント減少したことである。

ところが、表 11 のとおり、X 鎮では、2000 年末に郷・村営企業の資

表 11 X 鎮大型企業の設備投資への投入額（2003 年 1～2 月）

（単位：万元）

企業名	項目	投入計画		
		総額	自己資金	X 鎮政府からの 借り入れ
1	焼却炉	1,200	900	300
2	生産拡大	1,200	820	380
3	防腐箱	800	600	200
4	污水处理	500	500	400
5	ガラス原料	1,200	800	150
6	生産拡大	600	600	100
7	生産拡大	500	350	100
8	生産拡大	500	400	250
9	パソコン等	3,000	3,000	
10	生産拡大	800	700	
11	生産拡大	990	740	
12	生産拡大	400	400	
13	生産拡大	400	400	
合計		12,090	10,210	1,880

（出所）表 9 に同じ。

表 12 X 鎮工業公司資金収支の状況

（単位：万元）

年度	収入	内 訳		支出	次年繰越
		前年繰越	本年収入		
1994	103.4	6.5	96.9	78.5	24.9
2000	76.8	6.9	69.9	74.5	2.3

（出所）表 10 に同じ。

産売却が完了したことから、2003年1～2月にX鎮政府は資産売却益などの資金を利用して、同鎮の大型企業（売上高1億元以上）を対象として、生産ラインの拡大や原材料の調達などの技術改造（設備投資）向けに1880万元を貸し付けている。

もう1つの資金調達先である工業公司の状況を示しているのが表12である。1994年の収入は96.9万元で、それに前年繰越6.5万元を加えたものが収入合計103.4万元である。支出額は78.5万元であるが、そのほとんどは鎮営企業の設備購入・補修費で占める。2000年の収入は合計76.8万元で、1994年に比べて約30%近く減少している。支出額は74.5万元である。

以上のように、所有構造改革を経て、X鎮では政府と企業間での資金供給・需要量が相対的に減少したが、それに代わって、直接、銀行や信用社などの金融機関のX鎮企業への資金供給量が増大した。ところが、2003年には、X鎮政府を通じて、一部の大型企業に資金が貸し付けられていることが明らかになった。

2. 企業経営への地方政府の関与

ところで、1980年代後半以降、農村企業ではその所有形態の曖昧性から明確には判断できないにせよ、経営自主権の改革を通じて、経営者は徐々に未分配利潤の処理や生産・投資計画に関する決定権を有するようになった。その後、1990年代以降、所有構造改革（株式合作制化）を通じて、一時的には経営の分散化が進んだが、その後、経営者への所有集中が成立し（元経営者への資産の売却）、財産・資産の処理についても経営者がその決定権を有するようになった。

それが可能であったのは、第1に、農村企業は国有企業と比べて、公有化の程度が低く、郷鎮政府との利害関係が直接的で、また行政管理系統も単純なことから、政府部門からの制約を受けることが少なかったこと、第2に、通常経営者は経営実績をあげれば、行政幹部に信任されやすくなり、行政幹部との個人的関係が強化されることで、自らの経営権をいっそう拡大させることなどが理由であるとみなされている（黄[2002]）。

そうした経営者への所有集中が進んだ結果、地方政府による企業経営への関与がどのように変化したのかを、X 鎮政府の財務担当者への聞き取りから考察してみる⁽¹³⁾。

まず、「どのような状況になれば、企業経営の存続や倒産を考えるのか」という質問に対して、「収益・財務の悪化」が最も重要であり、「(所有構造改革にともなう)合併のため」や「その他(規模が小さく、利益が少ないなどの理由から村・鎮政府が判断)」などはあまり重要でないと述べている。

次に、「どれぐらい収益や財務が悪化すれば、倒産を考えるのか」という質問に対して、たとえばある企業の流動比率が 110%であれば極めて良好、当座比率が 90%であれば良好、資産負債率が 60%であれば良好であるとみなし、総合判断を「良好(継続して経営可能)」とする。また別のある企業の場合は、それぞれ 98%で良好、80%で普通、80%で不良であれば、総合判断を「考慮(倒産を考慮する場合もある)」とする。更に別のある企業の場合は、それぞれ 98%で良好、50%で不良、90%で極めて不良であれば、総合判断は「倒産も(大いにあり得る)」となると答えている。

ちなみに財務担当者によれば、流動比率は約 90%、当座比率は約 80%、資産負債率は約 70%をその考慮すべきボーダーラインとしている。しかしながら、これら以外に企業規模の大小、事業内容の将来性、収益増加の可能性なども考慮すべき条件となる。その意味では、このボーダーラインは政府側が企業経営に関与する目安であっても、最終的な決定権は経営者に委ねられていると述べている。

最後に、経営自主権の内容についてであるが、このうち、所有構造改革を通じて最も変化したのは「人事権」、「利潤分配」であり、一方「経営・生産計画」はすでに 1990 年以前から経営者に付与されており、大きな変化はみられない。具体的に人事権は経営者層の選任と従業員の採用に集約される。中小規模の企業の特徴として、一般的に株主が直接経営にあたる場合が多々みられるが、中国の場合も例外ではない。1990 年代以前は集団所有という前提から経営者層の選任には管轄の政府の関与がみられた

が、所有構造改革によって、それが大幅に軽減されたこと、また同様の理由（集団所有であること）から従業員の採用・解雇についても（とくに解雇については、1990年代以前は慎重にならざるを得なかったが）、改革後はそれが自由・制限なしになったと述べている。

3. まとめ

改革・開放以降、中国経済は年率10%前後の成長率を維持してきたが、それを牽引してきたのは、おもに非国有部門の農村企業（郷鎮企業）であった。その要因をめぐっては、農村企業は、所有権が曖昧にもかかわらず、なぜ成長できたのかという、その所有権の立場からと、地方政府やその付属の機関（工業公司等）が経営に関与しているにもかかわらず、なぜ成長を持続できたのかという立場（地方政府論）から議論が繰り広げられてきた。これらはともに、企業の利潤や生産性の向上、また市場経済の発展は、私有制のもとにおいてこそ最大化されるという命題への修正を迫っているものとみなせる。

そのようなメリットをなお享受している状況のなかで、地方政府（X鎮政府）は所有構造改革を通じて、企業から何を得て、何を失ったのかを検討してみる。まずは地元従業員の解雇によって、これまでの福利厚生面での負担が軽減したこと、また企業経営から手を引くことで、事務的な経費を削減することができたことなどが挙げられる。一方、デメリットとして、企業からの上納利潤が減少したことで、その財政収入の比率も減少したことが挙げられる。これに対して、経営者は経営・生産計画以外に、財産権、人事権などを手に入れることができた。

ところが、市場経済体制をより安定化させるためには、それを補完する諸制度（司法・行財政制度など）の確立も重要になるが、前述の分析から明らかになったように、X鎮では、なお上級政府との交渉を通じて管理費などの徴収額を決めたり、資産売却益を生かして、要素市場へ介入するなどの行為もみられたことから、中央・地方の行財政制度の確立が必要といえるのではなかろうか⁽¹⁴⁾。

おわりに

本章では、1990年代以降に実施された所有構造改革を通じて、地方政府による企業経営への関与やそれによる企業経営・財務の特性がどのように変化したのかを江蘇省X鎮の全企業を対象にして、分析してきた。

一般的に農村企業は国有企業と比べて、ハードな予算制約に直面し、また財政請負制や地方政府の政策的支援が有効に機能したために、経営面・財務面で良好な結果を得ているとみなされてきた。X鎮での調査・分析の結果、所有構造改革後も財務面は安定的に推移する一方で、1999年以降の中国のマクロ経済パフォーマンスの影響を受け、収益面でも好転していることが明らかになった。しかしながら、これら経営面・財務面に対する所有構造改革の影響は、地元従業員の解雇が容易になったこと、財務・管理費用が減少したことに限られ、中・小規模の企業に特有の脆弱な経営・財務基盤が解消されたわけではなかった。これは黄が述べていたこと（経営者への所有集中、政府幹部との個人関係の強化）と整合的である（黄[2002]）。

もう1つは、企業規模別にみたときの所有構造改革の影響の違いである。日本の中小企業に関する研究でも指摘されているように、経営規模との比較において売上高が少ないことや、人件費などの経費比率が高いことから、中小企業の低収益性を招来していることである。とくに小規模の企業においては、規模が小さいほど、役員などの人件費嵩上げ効果があること、小規模の企業ほど若年労働者が少なくパート労働者も少ないために、人件費が高くなりがちであることから、その傾向が顕著にあらわれている（鹿野[2008]）。X鎮の企業にも同様の特性が存在し、中央値や平均値を通じた分析から、脆弱な経営を強いられていることが明らかになったが、それはとくに「20～99人」の規模以下の企業に及んでいた。

さらに資金調達について、所有構造改革前は、中・小規模の企業にも長期負債が一定程度みられたが、改革後は大幅に減少し、よりハードな予算制約に直面するようになった。その一方で、大規模で売上高が多い企業に対して、長期負債が集中し、その集中度が高まったことがわかった。

総じて、所有構造改革後、相対的に地方政府の企業経営への関与が減少し、企業から地方政府への上納利潤も減少したが、なお一部の企業（とくに売上高が多い企業）については、資金面での支援が行われていた。それは、中央・地方政府間での行政・財政制度が不完全な状況であることが背景にあり、このような状況を改善しない限り、地方政府による企業経営への関与は形を変え、続くと思われる。

※ 本章の執筆に際して、公認会計士の日野克紀氏から多大なアドバイスをいただきました。心より感謝申し上げます。

〔注〕

- (1) その他にも張 [1999] などがあるが、張によれば、「所有と経営の分離」の限界を指摘している。
- (2) たとえば Weitzman and Xu [1994] を参照。
- (3) 王 [1999], Jefferson et.al [1992] によれば、1980 年代から 1990 年代にかけて、農村企業の生産性が国有企業のそれよりも高かったことが明らかにされている。
- (4) 安全性については、流動比率、当座比率、資産負債率を、収益性については、総資本利益率、売上高利益率を指標として使用している。
- (5) 「農民株式合作企業暫行規定」（1990 年）によれば、株式合作制企業とは、3 戸以上の農家が協議にもとづき、資金・実物・技術・労働力を株式に換算した組織である。また「会社法」（1994 年）によれば、有限責任会社と株式有限責任会社について規定している。前者は、2 人以上の株主が協同出資して設立した、登記資本額 50 万元以上の会社であり、後者は、発起人 5 人以上で登記資本額 1000 万元以上の会社である。
- (6) 日本の中小企業の 1 社当たりの平均従業員数は 19 人（2003 年）であるのに対して、中国の農村企業のそれは 6.3 人にすぎない。
- (7) とくに公有制の色彩が強い江蘇省南部地域の農村企業では、その多くは株式合作制へと転換されたが、その理由として、一株一票制といった協同組合的な性格をもっており、かつ政府の主導のもとで進められた（姜 [2000]）。
- (8) 江蘇省政府の条例、Y 市政府の通達などによって、具体的な内容が調整される。
- (9) 「水道廠」などは公共性が高いことから、集団企業として維持されている。
- (10) 私営、个体企業のそれらは税金を除いて交渉で決められる場合がある。
- (11) その後、2003 年には 1.0 ～ 1.5%（営業収入 5000 万元以上は 1.5%，それ以下は 1.0%）2004 年には 0.8 ～ 1.0%（同上）へと低下傾向にある。

- (12) 1994 年は所有構造改革前, 2000 年は所有構造改革後を示している。
- (13) X 鎮での財務担当者への聞き取り (2008 年 9 月 4 日, 同月 28 日)。
- (14) 地方政府による要素市場への介入の背景には, (1) 中央・地方政府の間の財政・行政サービスの分担に関する十分な制度化がなされていないこと, (2) 金融・土地などの要素市場が地域間で分断されており, 地方政府の介入の余地を残していることなどがあると考えられている (梶谷 [2009])。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 植田浩史 [2004] 『現代日本の中小企業』 岩波書店。
- 王振 [1999] 「中国における郷鎮企業の生産効率とその変化」 (『アジア経済』 第 40 巻第 11 号 24-36 ページ)。
- 大塚啓二郎・劉徳強・村上直樹 [1995] 『中国のミクロ経済改革』 日本経済新聞社。
- 梶谷懐 [2009] 「中国の予算外財政資金と地域間経済格差」 (『中国 21』 第 30 巻 59-76 ページ)。
- 鹿野嘉昭 [2008] 『日本の中小企業—CRD データにみる経営と財務の実像—』 東洋経済新報社。
- 巖善平 [2002] 「郷鎮企業における所有構造改革—展開と評価—」 (丸川知雄編『中国企業の所有と経営』 アジア経済研究所 145-171 ページ)。
- 黄孝春 [2002] 「経営者支配と所有者企業の創出」 (丸川知雄編『中国企業の所有と経営』 アジア経済研究所 35-72 ページ)。
- 丸川知雄 [2002] 「中国企業の所有と経営: 序論」 (丸川知雄編『中国企業の所有と経営』 アジア経済研究所 3-32 ページ)。
- 和田義郎 [1997] 「中国国有企業改革の分析—経済開発と企業—」 (『開発援助研究』 Vol.4, No4, 99-146 ページ)。

<英語文献>

- Che J., and Y. Qian [1998] “Insecure Property Rights and Government Ownership of Firms,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, No.2, pp.467-496.
- Groves, Theodore, Yongmiao Hong, John McMillan and Barry Naughton [1994] “Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No.1.
- Jefferson, G.H., T.G. Rawski, and Zheng Yuxin [1992] “Growth, Efficiency, and Convergence in China's State and Collective Industry,” *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 40, No. 2.

Weitzman, M.L., and C. Xu [1994] "Chinese Township Village Enterprises as Vaguely Defined Cooperative," *Journal of Comparative Economics*, Vol. 18, No. 2.

<中国語文献>

陳佳貴・王欽 [2009]「中国工業經濟改革, 開放和發展」(蔡昉主編『中国經濟轉型 30 年』社会科学文献出版社 51-79 ページ)。

姜長雲 [2000]「鄉鎮企業產權改革的邏輯」(『經濟研究』第 10 期 23-29 ページ)。

譚秋成 [2008]「鄉鎮企業的發展和所有制度改革」(陳佳貴総主編『中国農村改革 30 年研究』北京經濟管理出版社 93-116 ページ)。

W 区統計年鑑編輯委員会編 [2009]『W 区統計年鑑 2009』(出版社の明記なし)。

張維迎 [1999]『企業理論与中国企業改革』北京大学出版社。

中国鄉鎮企業年鑑編輯部 [1995]『中国鄉鎮企業年鑑 1995』中国農業出版社。

———[2008]『中国鄉鎮企業年鑑 2008』中国農業出版社。